

YÖNETİM ETKİNLİĞİ BAKIMINDAN YÖNETİME KATILMA

Yrd. Doç. Dr. Nurettin KALDIRIMCI*

ABSTRACT

The subject matter of this paper is the significance of management by participation from the viewpoint of management functions. Due to the differences in the attitudes taken by the parties, a concensus on this term is not achieved. Whether the practice of management by participation has proved to be efficient means for increasing the overall performance of the management is still a point of controversy. In this article we will discuss this matter adopting the view that management by participation leads to some definitely positive results.

Etkinlik, işletmenin kuruluş amacına ne derece ulaştığının bir ifadesidir. Verimliliğin sağlanması, büyüme ve gelişme gücünün kazanılması, çevreye uyum ve rekâbet edebilme niteliklerinin varlığı, çalışanların tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi, etkinliğin sağlandığının göstergeleridir. Etkinliğin gerçekleştirilmesi bakımından, yönetim, yönetimin görevleri, etkili örgüt yapısının oluşturulması, etkileyici liderlik, motivasyon, haberleşme gibi konular, etkinlikle bunlar arasındaki sebep - sonuç ilişkisi çerçevesinde gündeme gelmektedir. Yönetime katılma konusunun bu çerçevede ele alınmasının temelinde de bu gerekçe yatmaktadır.

Örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşması, amaçlara ulaşmaya çalışırken, maddî ve beşerî faktörlerin verimli şekilde kullanılmasının gerekliliği, yönetim modellerinin ya da yönetimle ilgili uygulama tarzlarının sürekli olarak araştırılmasına yol açmıştır. Örgütlerin etkinliğini sağlayacak yönetim prensipleri, bu prensiplerin nasıl uygulanacağı üzerinde durulmuş, bu yönde, ortaya çeşitli teklifler, çözüm yolları çıkmıştır.

Konuyu, yönetim ve örgütlerle ilgili yaklaşımlar arasında, beşerî ilişkiler akımı ya da neo - klasik teori çerçevesinde başlayan bir ilgi alanı, bu akım taraftarlarınınca savunulan, felsefe ve uygulama temelleri geliştirilen bir yönetim tarzı tekniği olarak

(1) Bkz. Nurettin KALDIRIMCI, İşletmelerde Yönetimin Etkinliği Açısından İşçilerin Yönetime Katılması ve Bir Uygulama, (Basılmamış doktora tezi) Erzurum, 1981.

takdim edebiliriz. Özellikle, gayri resmî yapının resmî yapıyı destekleyecek şekilde oluşturulma çabaları ve örgütlerdeki insan unsurunun önemi konusunda sosyal ilimlerdeki gelişmeler, konunun bugün de devam eden aktüalitesinin temelini teşkil etmiştir. Başlangıçtaki, uygulamanın kesin olarak genel geçerliliği yolundaki iddialar, bugün için bütünüyle bırakılmış değilse de, konu daha dengeli bir anlayışla ele alınmaktadır diyebiliriz.

Bu yazıda, yönetimin «başkalarının çabaları aracılığı ile amaçlara ulaşmak» olduğu noktasından hareketle, «başkaları» ile çok yakından ilgili bir kavram olan yönetime katılma üzerinde durulmuş, yönetime katılmanın yönetim fonksiyonları açısından yerinin ve öneminin ne olduğu, etkili bir araç olarak kullanılıp kullanılamayacağı araştırılmıştır (1).

A) Yönetime Katılmanın Tarifi ve Mahiyeti

Zaman, zaman, çeşitli gruplarca farklı gerekçelerle savunulan veya faydasız olduğu ileri sürülen «yönetime katılma», değişik tarifleri olan bir kavramdır. İşletme yönetimindeki gelişmelerin bir uzantısı, sosyal politika araçlarından biri, endüstriyel demokrasi uygulaması gibi görünümle karşımıza çıkan bu konuyla ilgili olarak ortak bir tarif veya kavramlaştırmadan bahsetmek mümkün değildir. İşletme yönetimi, sosyal politika, örgüt sosyolojisi ve psikolojisi, hukuk vb. bilimlerden araştırılan konunun fikri felsefi ve uygulama ile ilgili gerekçelerinin farklılığı tartışmaların esas kaynağını teşkil etmektedir. Bu düşüncenin ayrı ayrı toplum şartları (ekonomik, sosyal, kültürel) çerçevesinde yorumlanması, bir «mozaik» görünümünün ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Siyasî demokrasinin iktisadî demokrasi ile tamamlanması, verimliliğin artması, insanın ruhî ihtiyaçlarına uygun, yabancılaşmayı önleyici bir ortamın teşkili, çalışan personelin tecrübe ve bilgisinden faydalanma, etkili liderlik davranışının ortaya konulması vb. sebeplerle, yönetime katılma, çalışan insanlar, örgütler ve toplumsal açıdan tartışılmaktadır. Daha iyi bir toplum düzeni, daha mutlu işgörenler, daha etkin yönetim ve örgütler, yönetime katılma uygulamalarının anlamlı sonuçları olarak takdim edilmektedir. Buna karşılık, yönetim için gerekli otoritenin sarsılacağı, huzursuzlukların artacağı, maliyetlerin yükseleceği, yeni sorumluluklar üstlenen işgörenlerin bocalıyacağı, yabancılaşmanın önlenemeyeceği, personelin tecrübelerinden çeşitli yollardan zaten fay-

dalanıldığı, örgüt etkinliği ile yönetime katılma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı vb. iddialar da karşı görüşleri yansıtmaktadır.

Olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabileceği ileri sürülen yönetime katılmanın bu görüşleri savunanlarca nasıl anlaşıldığı, doğrusu merak konusudur. Çoğu kere, farklı tarihlere göre farklı açıklamalar yapılmaktadır ve «aynı şey üzerinde konuşulmamaktadır.»

Yönetime katılma, her ne kadar bütün çalışanların çalıştıkları örgütlerin yönetimine katılmalarını, ülke insanının ülkenin yönetiminde söz sahibi olmasını akla getiriyorsa da bu kavram daha çok «işçilerin, işletmenin yönetimine katılmasını» ifade etmek için kullanılmaktadır. Fakat temelde, işçilerin işletmenin yönetimine katılmasını, çalışanların çalıştıkları yerin yönetimine katılmaları ya da örgüt üyelerinin buldukları örgütün yönetimine katılmaları düşüncesinden ayrı olarak ele almamakta çeşitli faydalar vardır. Hatta konuya, yönetenler ve yönetilenler, yönetim felsefesi ve liderlik tarzı açısından yaklaşmak gerekir.

Bütün çalışanların yönetime katılmasını ifade etmek üzere «katılmalı yönetim» kavramının kullanıldığını ve bu kavramın yönetime katılmaya göre daha soyut olduğunu söyleyebiliriz. Yönetime katılma, bazan astların verilen kararları etkileme derecesi, demokratik yönetim, yetkilerin devredilmesi, genel nezâret... gibi uygulamalarla, verimliliğin artırılması, örgüt ikliminin iyileştirilmesi gibi sonuçları elde etmek için gayriresmî planda uygulanmaya çalışılmış, bazan da Kara Avrupası ve gelişmekte olan ülkelerin bir kısmında, daha çok bir sosyal politika tedbiri olarak kanunî mekanizmalarla gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Resmî (formal) örgütün katılmaya göre düzenlenmesi veya gayriresmî (informal) yapının bu şekilde işletilmesi, katılmanın ast veya üstlerden gelen talep üzerine başlatılması, katılmanın toplu sözleşme veya resmî mevzuattan kaynaklanması, katılmanın hangi konularda ve seviyelerde, hangi metodlarla uygulamaya konulduğu da sonucu etkilemek bakımından önemlidir. Uygulamanın, kavramın tarifi ve yorumlanması kadar çeşitli olduğunu, konu, seviye, metod ve şekil itibarıyla birbirinden çok farklı görünüm arzettiğini belirtmekle yetinelim.

«Yönetime katılma, kişilerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen sorunların çözümü için, fikir katkısında bulunmaları süre-

cidir (2)» ya da «yönetime katılma, bir işletmede çalışan işgörenlerin ya doğrudan doğruya ya da temsilcileri aracılığı ile, o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ve oy hakkı ile katılmasıdır(3)» gibi tarifler genelde örgüt, daha özel olarak işletme yönetimi açısından katılmanın ne olduğu ve ne anlaşılması gerektiğine dair bir başlangıç olabilir. Birincisinin fazlaca esnek ve az belirlenmiş niteliği, ikincisinin normatif karakterine eklenirse, kavramın katı bir tarifinin yapılmasının belki de gereksiz olduğunu düşünebiliriz. Ayrıca bugün, işletmeleri yönetmek durumunda olan görevliler, özellikle günümüzde ortaya çıkan «belirsizlik, karmaşıklık ve hareketlilik» karşısında görevlerini etkin şekilde yerine getirebilmeleri için stratejiler, politikalar ve birtakım «yönetim teknikleri» geliştirmek zorundadır. Çevresel analiz, ademi merkezi yönetim, amaçlara göre yönetim, takım ruhu geliştirilmesi, örgüt geliştirme vb. süreçler, yöneten - yönetilen işbirliğini gerektirmektedir. Bu işbirliği bir sistem olarak ele alınabilir ve «karar verme sürecine katılma» veya «yönetime katılma» olarak adlandırılabilir (4). Katılmayı örgüt üyelerinin, içinde buldukları örgütün veya grubun amaçlarına katkıda bulunmaları ve sorumluluk üstlenmek istemeleri olayı olarak değerlendirmek, ayrıca da örgüt ortamıyla fikri ve duygusal olarak bütünleşmek süreci şeklinde kabul etmek yanlış olmayacaktır. Böyle bir anlayış, konunun ve kavramın örgüt ve yönetim etkinliği açısından taşıdığı anlamı ve önemi daha iyi vurgulayacaktır.

B) İşletmelerde Yönetim Aracı Olarak Yönetime Katılma

İşletmeler belirli amaçları gerçekleştirmek, belirli hedeflere ulaşmak için kurulmuşlardır. İşletme içinde insanın, yani beşerî kaynağın dışında diğer bütün faktörler nisbeten statik bir görünüm arzederler. Beyin ve adeste gücü ile insan, işletmeye hayatiyet kazandıran stratejik unsurdur. İşletmelerde verimliliğin, iktisadiliğin ve kârlılığın gerçekleştirilmesinin gerekliliği, büyüme, çevreye uyum ve sosyal sorumluluklarla ilgili alanlardaki başarının bununla ilişkisi, yönetimin etkinliğinin esas itibarıyla insan unsurunu anlamak, davranışlarını tahmin, kontrol ve değiştirmek

(2) Kemal TOSUN, «Yönetime Katılmanın Düşünsel Temelleri», Yönetim Dergisi, Yıl 2, s. 7. s. 4.

(3) Atilla DİCLE, «Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetime Katılmanın İstihdam Politikasına Etkileri» (1978'de İşletmeler Bakanlığının tertiplediği seminere sunulan tebliğ)

(4) Michel CROZIER, The Bureaucratic Phenomenon, Chicago, 1964, s. 204. Zik. Sıra Özbaşar, Yönetim Dergisi s. 7, s. 57.

konusundaki yeterliliğine bağlı olduğu gerçeği, işletmelerde insan unsuruyla ilgili yönelişlerin temelini teşkil eder. Yönetimin, başkaları aracılığı ile belirlenen amaçlara ulaşmak çabası olduğu hatırlanırsa, yönetime katılmanın işletme yönetimi bakımından anlamı ve önemiyle ilgili teorik soru nisbeten cevaplandırılmış olur.

Yönetim faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğü ile ilgili olarak «yönetim tarzı» kavramı üstünde durulabilir. «Yönetim düşüncesi» ve «uygulama araçları» gibi iki başlık altında toplayabileceğimiz unsurlar ise yönetim tarzını şekillendirir. Kararların alınmasında uyulan prensipler, ast - üst ilişkileriyle ilgili tutum ve davranışlar, motivasyon, haberleşme, liderlik, yetki devri gibi konularda takip edilen yollar yönetim tarzının niteliklerini belirler. Şüphesiz, yönetime katılmanın bütün bunlarla ilişkisi vardır. Bu haliyle katılma, hem teorik temellere inilerek tartışılacak bir konu, hem de bütün yönetim faaliyetlerinde dikkate alınabilecek bir araçtır.

C) Yönetim Fonksiyonları ve Katılma

Yönetimin temel görevlerinin ne olduğu hususundaki kavramlaştırma çabaları farklı sınıflandırmalara yol açmıştır. Meselâ, bilinen yönetim fonksiyonlarına ilaveten, haberleşme, motivasyon, yeni yöneticilerin yetiştirilmesi gibi fonksiyonlardan söz edilmektedir. Konuyla ilgili kavram tartışmaları bir tarafa, hemen bütün yönetim ve örgüt yazarları ve yöneticiler, yönetimin sahip olması gereken sorumlulukların, yapmaları gereken işlerin, vermeleri gereken kararların neler olduğu konusunda müttetikler. Burada, genellikle üstünde en çok durulan ve en fazla ortak olarak kabul edilen fonksiyonlar yani, plânlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol ile yönetime katılma arasında ilişki kurmak istiyoruz. Başka bir ifadeyle bu fonksiyonlar açısından yönetime katılmanın bir araç, yardımcı bir âlet olarak kullanılıp kullanılamayacağını tartışmak istiyoruz.

Burada dikkate alınması gereken bir husus vardır; yönetim fonksiyonları tek tek incelenirken, bir fonksiyon diğerlerinden bütününüle bağımsız şekilde ele alınmamalıdır. Sistem yaklaşımı burada da önemli bir analiz aracıdır. Sistemi oluşturan unsurlar ya da fonksiyonlar her biri diğeriyle karşılıklı etkileşim içindedir. Meselâ plânlama ile örgütlenme arasındaki karşılıklı etkileşim, diğerleri için de geçerlidir.

1. Plânlama ve Katılma

Bir yönetim görevi olarak plânlama, önceden tesbit edilmiş amaçları gerçekleştirmek için, gelecekte yapılması gereken işlerin şimdiden belirlenmesi ve izlenecek yolların seçilmesi ya da neyin, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağıının önceden kararlaştırılmasıdır.

Örgütün bütünü ve ayrı ayrı bölümler için amaçların tesbiti iyi yönetimin atacağı ilk adımdır. Bu adımdan sonradır ki, farklı kademe, bölüm, grup ve kişilerin hangi yönde gidecekleri belirlenmiş olacaktır. Şüphesiz plânlama fonksiyonunun genişliği ve yoğunluğu yönetim kademesine göre değişir. Ama her yönetim kademesi, bu kademedeki bütün grup ve kişiler de dahil, prensip olarak plânlama fonksiyonunun şu veya bu şekilde içindedir.

Katılma açısından üç temel prensip üzerinde durabiliriz;

a) Bütün yönetim kademelerinin arzu edilen amaç ve bu amaca ulaştırarak plânların tesbitine fiilen katılması, alâka, gayret ve moral üzerinde olumlu etkiler bırakır.

b) Fiili katılma durumunda, bütün yönetim mensupları kendi özel sorumluluklarının, işletme faaliyetlerinin tamamına ne şekilde etki ettiğini ve bölümlerarası işbirliğinin lüzumunu anlar.

c) Yönetim kademelerinde yeni görevler alanlar, plânlama fonksiyonuna katıldıkları zaman, işletme amacı, problemler ve diğer hususlar hakkında gelecekteki durumun tahmini de dahil olmak üzere bilgi sahibi olurlar (5).

Plânların, uygulamanın nasıl olacağına ilişkin olarak yol gösterici olması, uygulamanın kontrolü açısından da standart olarak kullanılacağı ve esas itibarıyla da insanlar aracılığı ile uygulanacağı düşünülürse, bu konuda iş görenlerin veya grup üyelerinin katkısının anlamı daha iyi anlaşılır. Konu etkin planlamanın gerçekleşmesi bakımından bir haberleşme ve motivasyon süreci şeklinde kabul edilirse, yönetime katılmanın etkili bir araç olabileceği düşünülebilir.

(5) Glenn A. Welsch, Profit Planning and Control, Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1976, s. 15 - 16.

2. Örgütleme ve Katılma

Örgütleme, maddi ve beşeri kaynakların etkin kullanımını sağlamak amacıyla bir takım faaliyetlerin yapılmasıyla ilgili bir süreç veya bir yapı oluşturma işlemi olarak kabul edilebilir. Plânlanmış hedeflere ulaşmak için gerekli olan özel faaliyetlerin tesbiti, faaliyetlerin mantıklı bir şekil, çerçeve veya yapı içinde gruplandırılması, bu faaliyetleri yapacak kişilerin belirli pozisyonlara tayini ve gereken araçların tedariki ile kural, yöntem vb. çalışma esaslarının belirlenmesi örgütleme sürecinin temel safhalarıdır.

Yönetime katılma bir anlamda grup veya komitelerin karar vermesidir. Katılma resmen ve ortak organlar aracılığı ile olursa bu, daha çok önceden bilinen, çalışma düzeni belirlenmiş, örgüt şemasında yeri olan bir şekildedir. Alınacak kararlarda konu ve metod belirsizliği varsa yani önceden bilinmezlik durumu söz konusu ise bu gayriresmi katılmadır ve birincil grup ilişkileri içinde gelişir. Örgütlerde alınan kararlar ve işlemler üstünde hem astların hem de üstlerin kontrolü sağlanırsa başka bir deyimle kararlar, astlarla üstlerin gerçekten katılmalarıyla alınırsa, üyeler örgütü ve örgütün amaçlarını daha çok benimsiyeceklerdir. Önemli olan örgüt üyelerinin içinde buldukları grubu ve bu grubun normatif etkisini gönül rızasıyla kabul etmesidir. Bir kaynaktan şöyle denilmektedir;

«Yöneticiler olarak, üyelerinin ilgi ve bağlılığına hak kazanan güçlü iş grupları kurmaya çalışmalıyız. Güçlü bir bağlılığı olan fert şunları yapmaya güdülenmiştir :

- Grubun hedef ve kararlarını kabul etmek,
- Grubun hedef ve kararlarını uygulamaya çalışmak,
- Haberleşmeyi ve diğer üyelerden gelen ikna etme çabalarını istekle karşılamak,
- Önemli görülen hedeflere ulaşmak yolunda alınan kararların uygulanmasına yardımcı olmak,
- Üyelerden destek ve olumlu tepkiler alacağını düşündüğü davranışlar göstermek (6).

İşletmede çalışanlar yüksek düzeyde grup bağlılığı, katılma ve haberleşmeye ağırlık veren iş grupları şeklinde örgütlenirlerse

(6) Jack J. Holder, *Oybirliği İle Karar Verme* (Çev.: Fulya Aykar), *Yönetim Dergisi*, s. 7, s. 73.

Örgüt amaçlarına dönük etkili bir mekanizma oluşturulacaktır. Kurulan komiteler bu özelliği taşıyan, aynı zamanda birincil grup niteliklerine sahip gruplar gibi fonksiyonel olabilirse, çoğu kere gecikme, sorumluluğu yayma gibi sonuçlar doğuran komite çalışmalarından kurtulmuş olunacaktır.

Ferdî plânda, yönetime katılma açısından yetki devri önemlidir. Yetki kural olarak şartlar uygunsuzsa devredilmelidir. Bunlar arasında;

- Astların bağımsız hareket etme arzusu,
- Sorumluluk yüklenme
- Konuyla ilgilenmek ve onu mühimsemek,
- Örgüt amaçlarını anlamak ve benimsemek,
- Meseleyi çözmek için yeterli bilgi ve tecrübe,
- Ortak karar verme alışkanlığı, önemlidir.

— Modern örgüt teorisinde gayriresmî yapının özel bir yeri vardır. Zamanla, kendiliğinden gelişen, işgörenlerin işle, iş ortamıyla, ast, üst ve iş arkadaşlarıyla ilgili duygu, düşünce ve tutumları resmî yapının etkin olması ile yakından ilgilidir. Bu yüzden, resmî yapıyı destekleyecek gayriresmî örgüt özelliklerinin oluşturulmasında katılma yönündeki resmî ve gayriresmî düzenlemeler büyük faydalar sağlayabilir.

3. Yönelme (emir - komuta) ve Katılma

Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de yönelme (emir-komuta, yürütme) dir. Bu fonksiyon, işletmede işlerin yapılması ile ilgili olarak işgörelere nezaret etmek, emir vermek, haberleşmeyi sağlamak, işgöreleri teşvik etmek, bütün bu konularla da doğrudan ilgili olarak, liderlik tarzı tercihi yapmak noktalarında belirginleşir.

Yönelme fonksiyonu dinamik bir karakteri haizdir. Plânın, gösterdiği çizgide kurulan örgütün harekete geçirilmesidir. Emirler verilmeden, yol gösterilmeden, haberleşme sağlanmadan hemen hemen hiçbir şey yapılamaz. Temel ilgi ve mesele insandır. İnsan davranışlarının amaçlar yönünde değiştirilmesi, kontrolü, sürdürülmesi esastır. Tabii insanların yönlendirilmesi söz konusu olunca, bu insanların düşünce ve duygularını, ihtiyaçlarını, bu ihtiyaçları tatmin edecek ve motivasyon unsuru olabilecek maddî ve manevî araçları, grup halinde bulunmanın dinamiklerini bilmek gerekir. İnsanları, işlerini en iyi şekilde yapmaya yöneltecek tali-

matların, önderliğin, çalışma ortamının, yine bu insanların yapısına uygun olması mecburiyeti vardır. Bu fonksiyon insanlarla işin, iş ortamının, örgütün uyumlaştırılması gibi bir görev olarak kabul edilirse hem zorluğu, hem önemi vurgulanmış olacaktır. Genel olarak, bu fonksiyonun icrâsı için özellikle astlar için gerekli şartlar iki grupta toplanabilir :

a) Astlar, verilen emirleri yerine getirmek yeteneği ve isteği içinde olmalıdırlar,

b) Astlar emirleri yerine getirmek için gerekli imkân ve araçlara sahip olmalıdırlar (7).

İşgörenlerin temin edilmesi, seçimi yetmemekte, onların işi yapmalarını etkileyecek konularla ilgi tutumlarının da uygun olması gerekmektedir. Çağdaş gelişmelerin, özellikle de davranış bilimlerinin işaret ettiği bir husus vardır ki, bu noktada önemlidir; insanın kendi benliğini savunma, kendisini sürekli geliştirme, başkaları tarafından sayılır, sevilir biri haline getirme gibi temel bazı yönelişleri vardır. Böyle olunca, insanın çabasını, enerjisini devreye sokacak anlamlı hedefler koyma, temel psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçların tatminini bu hedeflere ulaşmakla sağlayacağını hissettirmek gerekmektedir. Katılma yönündeki destekleyici ortamın, insanı motive edici pek çok özellik taşıyabileceğini, kesin genellemeler yapmadan belirtmekle yetinelim.

Katılma ile, işgörenlerin işe ve işletme amaçlarına karşı yabancılaşmaması, çevresiyle bütünleşmesi, istekle çalışması, bilgi ve tecrübelerinden faydalanılabilir hale getirilmesi mümkün olacaktır. Etkin liderliğin, daha çok astların kararlara katılmasını sağlayan, onlara değer verildiğini hissettiren, yetki ve sorumluluk veren liderler tarafından gerçekleştirilebileceğine dair araştırma sonuçları hayli çoktur. Demokratik liderin tipik özelliği, grubun üyelerinin katkılarına önem vermesidir ve sonuçta grup daha etkin olmaktadır.

Haberleşmenin ne kadar önemli olduğu açıktır. Yatay ve dikey, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, resmî ve gayıresmî haberleşmenin etkinliği ile katılma arasında, etkinliği artıracak yönde bir ilişki kurulabilir. Katılmanın, işgörenlerdeki haberleş-

(7) Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No. 82, c. 1, İstanbul, 1978, s. 243.

menin etkinliğini azaltıcı yöndeki psikolojik engelleri azaltacağı, peşin hüküm ve basma kalıp yargıların olumsuz etlilerini hafifleteceği rahatlıkla savunulabilir.

Günümüzde üstünde durulabilecek bir başka konu «değişime direnme» dir. Gelişen teknoloji, hızla değişen ekonomik şartlar ve işletme politikaları, işletme bünyelerinde bir takım değişiklikleri gerektirmektedir. Personelin yeni durumlara intibakı önemli bir problem olmaktadır. Verimlilik kaybı olmaksızın, yeni maliyetler altına girmeden ve personelin moralini bozmadan değişimin gerçekleştirilmesi için tavsiye edilen tedbir ve araçlardan biri de yönetime katılmadır.

Yürütme çerçevesinde başka konularla da yönetime katılma arasında ilişkiler kurulabilir. Yeni yöneticilerin yetiştirilmesi, eğitim, etkili nezâret bunlar arasındadır. Liderlik, motivasyon, haberleşme gibi, katılma düşünce ve uygulaması bakımından önemli yerleri, anlamlı sonuçları olan konular çok daha geniş incelemelerle ele alınabilir. Burada bu konulara çok kısa olarak sadece işaret edilmiştir.

4. Koordinasyon ve Katılma

Yöneticinin koordinasyon (düzenleştirme) görevi, örgütün çeşitli bölümleri, unsurları, faaliyetleri arasında birlik ve uyum sağlamak, bunların amaçlara uygunluğunu temin etmek için harcanan çabaların tümüdür. Bu fonksiyonun başarılı olarak yürütüldüğü işletmelerde, örgüt birimleri ve işgörenler, örgütün amaçlarından, bu amaçların gerçekleştirilmesine ne ölçüde katkıda bulduklarından, birbirlerinin ne yaptıklarından ve kendi görevleri ile diğerlerinin görevleri arasında ne gibi ilişkiler bulunduğundan haberdar olacaklardır. Böyle bir uyum ve haberleşme sisteminin başarısı için,

- a) Basitleştirilmiş örgüt
- b) Ahenkleştirilmiş haberleşme metodları
- c) İyi düzenlenmiş haberleşme metodları
- d) Gönüllü koordinasyona yardımcı olma yolları
- e) Kılavuzluk etme yoluyla koordinasyon (8)

faktörleri üzerinde durulabilir.

(8) W.H. Newman, İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, (Çev.: Kenan Sürgit), TODAİE Yayını, Ankara, 1972, s. 447.

Burada belirtilen hususlar ayrı ayrı, katılma açısından açıklanabilir. Ayrıntıya girmeden ve ilk üç başlıkta yapılabilecek açıklamalara daha önce işaret edildiğini hatırlatarak son ikisi üzerinde kısaca duralım.

Koordinasyon çeşitli yollarla sağlanmaya çalışılabilir. Plânlama, hiyerarşik kontrol, komiteler bunlar arasındadır. Hem bu metodların etkinliğini artıracak hem de ayrı bir metod olarak düşünülebilecek gönüllü koordinasyon temelde işgörenlerin duygu ve inanç olarak, işbirliğine ve uyumlaşmaya hazır olmalarını, böyle bir amacı içten benimsemelerini ifade eder. Gönüllü koordinasyona yardımcı olacak hususların neler olabileceği üzerinde durmak, yönetime katılmanın bir imkân olarak değerlendirilmesini biraz daha iyi açıklar :

a) İşletmede, işgörenlerin ve alt örgüt birimlerinin benimsediği «hakim» bir amacın veya amaçların geliştirilmesi veya takım ruhunu oluşturacak, ortak düşünce ve duygular doğuracak amaçların benimsenmesi.

b) Herkesin benimseyeceği gelenekler, teamüller, davranış normları geliştirmek. Bunlar sosyal ve psikolojik tatmin sağladığı gibi, işgörenlerin gruba ve işletmeye uygun düşünce, duygu ve davranışlar içinde olmasını sağlar.

c) Gayriresmî örgüt yapısının dinamiklerinden faydalanmak. Bazı durumlarda resmi yapıdan daha etkili olan bu yapıyı, gerekirse desteklemek, koordinasyonun sağlanmasına imkân verecektir.

d) Gerekli yer ve zamanlarda, diğer bölüm ve şahıslarla karşılıklı bilgi alışverişini kolaylaştırmak, açıklamalarda bulunarak ortak ölçülerde anlaşmayı sağlamak için, irtibat elemanları istihdam etmek. Bir bakıma karşılıklı ilişkilerin yerine geçecek şekilde düzenlenen bu görev, gönüllü koordinasyonun temininde etkilidir.

e) Karşılıklı fikir ve görüş alışverişine imkân veren komitelerin kurulması da gönüllü koordinasyon araçlarından biridir (9).

Kılavuzluk etme yoluyla koordinasyon da esas itibariyle nezaret fonksiyonunun, ast - üst ilişkilerinin uyum, denge, tatmin gibi nitelikler taşıması suretiyle icra edilmesine dayanır.

(9) Nevman, a.g.e., s. 459.
F. : 7

Koordinasyonun önemli olduğuna işaretle, bu çerçevede yönetime katılmanın değerli bir araç olduğunu düşünmenin yanlış olmadığını belirtelim.

5 Kontrol ve Katılma

Örgütlerin ve yönetimin etkinliğinde temel prensiplerden biri de kontrol faaliyetlerinin gerekliliğidir. Kontrol fonksiyonu ile diğer yönetim fonksiyonları arasında karşılıklı ilişkiler vardır. Mesela, plânlama ile kontrol için ilk adım atılmıştır. Kontrol ile de plânlamanın uygulanma derecesi anlaşılmalı çalışılacaktır.

Bir işletmede kontrol edilebilecek hususlar çeşitlidir. Miktar, maliyet, gelir, zaman, kalite kontrole konu olabilir. İşletmenin başarısı için plânlarda belirlenen faaliyetlerin ne derece uygulanıp uygulanmadığı takip edilebilir. Kontrol sadece, sonuçların tesbiti gibi basit bir düşünce ve eylem değildir. Gerekirse anında düzeltici bir özelliği de bulunan, yeni düzenlemeler için veriler elde edilebilecek bir süreçtir.

Kontrol sürecinin üç temel safhadan oluştuğunu söyleyebiliriz. Bunlar; standartların tesbiti, uygulamanın standartla karşılaştırılması ve düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Bilgi akımının sağlanması, kontrol araçlarının uygun olması ve kontrol maliyetinin gereğinden fazla olmaması gibi hususlara da özellikle dikkat etmek gerekmektedir. Bunlarla ilgili olarak katılmanın ifade ettiği anlamı açmaya çalışalım :

Bir işletmede işgörenler kontrol çabalarına çeşitli sebeplerle direnme gösterebilirler. Hoşa gitmeyen gerçeklerden kaçınma eğilimi, işletme hedeflerini benimsememe, kendilerinden beklenen faaliyet standardının aşırı olduğu inancı, kontrol yapan grupların yetkilerine itiraz gibi sebepler bunlar arasındadır (10). Kontrole tâbi veya kontrolü yapanın «insan» olduğu durumlarda çoğu kere, resmî kontrol sisteminin etkin olabilmesi, «insan» ın tutumuna bağlıdır. Gayriresmî grupların normları kontrol amaçlarına uygun değilse, kontrol araçlarının benimsenmesi ihtimali azalacaktır.

Kontrol, merkezi bir organ ya da merkeze tâbi şahıslar aracılığıyla olabilir. Bir işgören açısından bunun anlamı, dıştan olması

(10) Leonard J. Kazmier, İşletme Yönetimi İlkeleri, TODAİE Yayını, Ankara, 1979, s. 378.

ve müeyyidesinin bulunmasıdır. Halbuki istenen standarda ulaşmada yetersiz kaldığını öğrenen ve buna göre çalışmasında değişiklikler yapan fert kendi kendini kontrol ediyor demektir. Bu diğer adıyla oto kontroldür. Kontrol standart ve araçlarının işgören tarafından benimsenmesi, bu kimsenin kontrol sürecine katılması ölçüsünde yoğunluk kazanacaktır.

Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmelerine önem veren, «katılmalı amaç tesbiti» süreci üzerinde durmak gerekir. Bu süreçte, çalışanlar yönetimin kendileri için uygun gördüğü başarı standartlarının üzerinde standartlar tesbit edebilirler. Çünkü herkes kendisini işinde uzman olarak görmeyi arzular. Yönetici ve astlar arasında standartların şu veya bu şekilde tesbitinden dolayı çıkabilecek sürtüşmeler, katılma yoluyla azaltılıp yok edilebilir. Yönetim ve işgörenlerin «takım ruhu» ile çalıştıkları işletmeler yok değildir (11).

Örgütlerde hiyerarşik otoritenin astlarda meydana getirdiği olumsuz tutumlar, otoritenin etkili bir kontrole dönüşmemesi sonucunu doğurabilir. Katılmalı karar verme mekanizmaları böyle bir problemi çözüme kavuşturacak ve insan unsurunun bu çerçevedeki olumsuz davranışlarını önleyebilecek bir imkân gibi gözükmemektedir.

D) Genel Değerlendirme ve Sonuç

Tarihi gelişim çizgisi de göstermektedir ki, tavsiye edilen ve genellikle de genel geçerliliği savunulan yönetim ve örgüt teorilerinin, zamanla yetersizliği, çok daha açık olarak da genel geçerli olmadıkları, her yerde her zaman uygulanamayacakları anlaşılmıştır. Sosyal ilimlerdeki gelişmelerin de gösterdiği gibi, çeşitli toplum şartlarında ve farklı kültür çevrelerinde uygun olan teoriler sözkonusudur. Yönetim ve örgüt alanında günümüzün en çok kabul gören yaklaşımının sistem görüşü olması, bu görüş çerçevesinde geliştirilen «durumsallık» anlayışının gittikçe daha çok benimsenmesi, bu gerçeğe ilgili bir gelişmedir.

Yönetime katılmanın bağımlı bir değişken görünümünde olduğunu, uygulamanın, kendisini kuşatan çevre şartları tarafından etkileneceğini ya da uygulamayı bu şartlara göre geliştirme-

(11) Herbert G. Hicks, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından Örgütlerin Yönetimi, (Çev. : O. Tekok, B. Aytek, B. Bumin) Ankara, 1975, s. 467.

nin gerekliliğini belirtmek durumundayız. Yönetime katılma uygulamayı bu şartlara göre geliştirmenin gerekliliğini belirtmek durumundayız. Yönetime katılma uygulamalarının her zaman her yerde başarılı olacağını iddia etmek mümkün değildir. İşletme içi ve işletmeyi kuşatan çevreyle ilgili değişkenler, aralarındaki etkileşim ilişkisi de göz önüne alınarak değerlendirilmeli, konu sistem yaklaşımı çerçevesinde yorumlanmalıdır.

İşletmelerde etkinliğin sağlanması, yönetimin takip edeceği politika ve bu politikalara uygun şekilde ortaya konulacak uygulamalarla yakından ilgilidir. Yönetime katılma, akılcıca ve anlayışla kullanıldığında üyeleri örgütle bütünleştirme ve onların kendilerini kontrol etmeleri imkânını doğuran etkili bir yönetim aracıdır. Siyasî, sosyal ve ekonomik gerekçelerle makro seviyede, verimlilik motivasyon, tatmin gibi gerekçelerle de işletmelerde veya örgütlerde uygulamaya konulan katılma düşüncelerinin başarısı destekleyici, tamamlayıcı örgüt ve yönetim prensiplerinin varlığına bağlıdır. Bu prensiplerin en önemli bölümü, yöneticilerin yönetimle ilgili özellikle de insan unsuruyla ilgili felsefe ve bakış açılarından oluşmaktadır.

Katılma uygulamasının etkinliğinde uygulamanın şekil, metod, konu ve seviye itibarıyla gösterdiği özellikler de önemlidir. Tarafları tatmin etmeyecek, belli bir fonksiyonunun olduğunu hissettirmeyen fantezi kâbilinden uygulamalar şüphesiz başarısız olacaktır. Haberleşme, yetki devri, liderlik tarzı, ücret, çalışma ortamıyla ilgili diğer şartlar ve beşeri ilişkiler açısından büyük eksikliklerin olduğu bir işletmede etkin bir katılma tabii gerçekleşmeyecektir. Konuyla ilgili olarak olumlu bir tutuma sahip olmayan, örgüt amaç ve değerlerini kabul etmeyen, uygulamadan da madde, sosyal ya da psikolojik ihtiyaçlarının tatmini hususunda fazla birşey beklemeyen işgörenlerin bulunduğu bir ortamda katılmanın başarısız olacağı açıktır. Katılmanın, yönetim fonksiyonlarının icrâ edilmesi bakımından faydalı sonuçlar doğurabileceği varsayımı ile yapılan açıklamalar, bu sınırlar dikkate alınarak değerlendirilmelidir.